

часть I

решайте правильные проблемы

введение

в чем проблема?



ТЕ ЛИ ПРОБЛЕМЫ ВЫ РЕШАЕТЕ?



Начнем с вопроса. Ответьте на него от лица своей команды, компании/организации, всего общества и себя лично:

Сколько времени, денег, энергии — какую часть нашей жизни — мы тратим на решение не тех проблем?

Я задавал этот вопрос людям со всего мира, и почти все они считали, что эти издержки довольно значительны. Если вы сомневаетесь в этом, ответьте на такой вопрос:

*Что, если бы мы все научились лучше решать **правильные** проблемы?*

Что бы могло измениться в вашей жизни, а также для тех людей и значимых целей, за которые вы болеете душой, если бы мы все научились, как говорится, лаять на правильные деревья?

Эта книга о том, как это сделать. Ее цель — научить людей лучше решать проблемы. Как? Благодаря овладению особым навыком под названием «рефрейминг проблемы» или просто «рефрейминг»*.

Исследования за последние 50 с лишним лет показывают, что рефрейминг — чрезвычайно мощный навык, причем не только для решения проблем. Люди, которые владеют рефреймингом, принимают лучшие решения, генерируют больше оригинальных идей и, как правило, более успешны в жизни.

Лучшая новость в том, что освоить этот навык не так сложно. Прочитав эту книгу, вы станете гораздо лучшим решателем проблем. Скорее всего, уже в ходе чтения вы

* Рефрейминг — переосмысление проблемы, изменение/расширение точки зрения, перестройка механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неэффективных шаблонов. — Прим. пер.

сумеете совершить прорыв в некоторых проблемах, над которыми бьетесь сейчас.

Так что же такое рефрейминг? Начнем с проблемы медленного лифта.

ПРОБЛЕМА МЕДЛЕННОГО ЛИФТА

Вот центральная идея этой книги:

Постановка проблемы определяет, как вы пытаетесь ее решить.

Изменение взгляда на проблему — ее рефрейминг — иногда позволяет найти кардинально лучшие решения.

Чтобы понять, как это работает, рассмотрим классический пример — проблему медленного лифта:

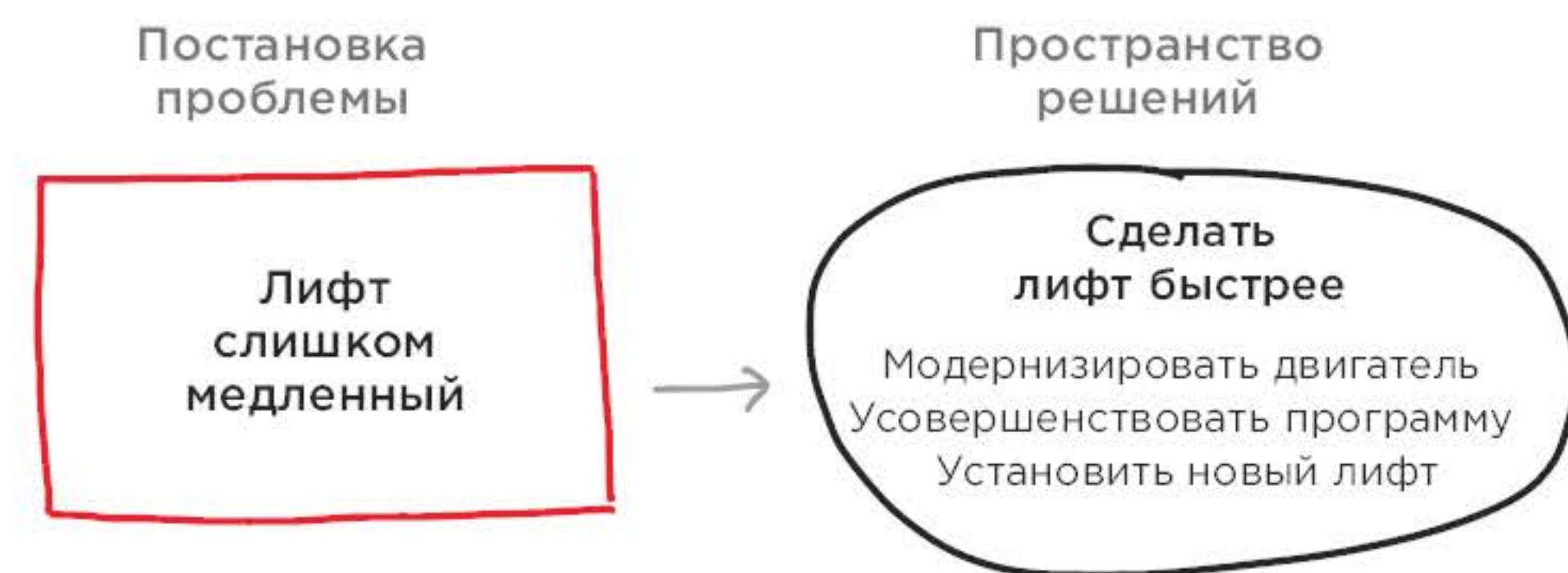
Представьте, что вы владелец офисного здания. Ваши арендаторы жалуются на старый и медленный лифт, которого приходится долго ждать. Некоторые даже грозятся расторгнуть арендный договор, если вы не решите проблему.

Прежде всего обратите внимание на отсутствие нейтральности в том, как вам представляется эта проблема. Как и большинство проблем, с которыми мы сталкиваемся

в реальной жизни, эту проблему уже сформулировали за вас: *лифт слишком медленный*.

Многие из нас не обращают внимания на постановку проблемы: мы принимаем ее как данность и бросаемся искать решение. Мы начинаем придумывать идеи, как сделать лифт быстрее: попробовать увеличить мощность старого двигателя? усовершенствовать программу, управляющую движением лифта? установить новый лифт?

Все эти идеи относятся к пространству решений (или кластеру решений), рамки которого очерчены вышеуказанной постановкой проблемы:



Все эти решения могут сработать. Но управляющие офисными зданиями нашли гораздо более простое и оригинальное решение: повесить рядом с лифтом зеркала. Эта простая мера доказала свою эффективность в уменьшении количества жалоб на долгое ожидание, потому что люди обычно забывают о времени, когда заняты чем-то интересным — например, разглядыванием самих себя.

РЕШИТЕ ДРУГУЮ ПРОБЛЕМУ

Использование зеркал никак не решает изначально поставленной проблемы: лифт не становится быстрее. Зато в корне меняется понимание этой проблемы — людей раздражает ожидание, — и она успешно решается с помощью зеркал:



Вот что такое рефрейминг. В основе этого метода лежит парадоксальная идея: иногда, чтобы решить сложную проблему, *нужно перестать ее решать*, а вместо этого исследовать саму проблему — не просто проанализировать, а изменить саму ее постановку.

ПРОВЕРЕННЫЙ И МОЩНЫЙ МЕТОД

О силе рефрейминга известно на протяжении многих десятилетий, и это подтверждается такими выдающимися людьми, как Альберт Эйнштейн, Питер Друкер и многие другие. Представляя собой комбинацию креативного подхода, навыков решения проблем и умения задавать правильные вопросы, искусство рефрейминга актуально независимо от того, чем вы занимаетесь, — будь то руководство командой, запуск стартапа, продажи, разработка стратегии, взаимодействие с требовательным клиентом или что угодно другое. Он полезен и для решения личных проблем, помогая более эффективно выстраивать профессиональную карьеру, улучшать отношения в браке или справляться с упрямыми детьми. Рефрейминг можно применять практически в любой жизненной ситуации, чтобы найти новые пути для движения вперед. Или, как мне нравится говорить: *проблемы есть у всех, и рефрейминг может помочь их решить*.

А помощь необходима. Как показывает мой многолетний опыт, большинство людей не знают, что такое рефрейминг или как применять его на практике. Другими словами, рефрейминг — это важнейший недостающий инструмент в нашем когнитивном инструментарии.

ПРОБЛЕМА С РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМ

Несколько лет назад меня наняла известная компания из списка *Fortune 500*, чтобы обучить рефреймингу 350 ее самых перспективных сотрудников. Мой семинар был частью недельной программы по развитию лидерских навыков, участниками которой были 2% самых талантливых корпоративных лидеров разных уровней.

В конце недели у участников спросили, что, на их взгляд, было самым полезным из всего, что они узнали за пять насыщенных дней обучения. Моя двухчасовая сессия по рефреймингу возглавила список.

Это был далеко не первый и не последний раз, когда я сталкивался с подобной реакцией. За последнее десятилетие я обучил рефреймингу тысячи человек во всем мире, и почти все они говорили мне, насколько полезным оказался для них этот навык. Вот несколько типичных откликов, взятых дословно из форм обратной связи:

- «Ты будто прозреваешь и видишь ситуации совершенно по-новому».
- «Это открыло для меня абсолютно новый способ мышления».
- «Рефрейминг — потрясающий метод, о котором я никогда раньше не слышал. Теперь буду использовать его в работе со своей командой».

Лично у меня такие реакции вызывали и продолжают вызывать серьезное беспокойство.

Подумайте сами: люди — даже самые умные и талантливые люди, работающие в глобальной компании из списка *Fortune 500*, — *не знают, как правильно подходить к решению проблем!*

Чтобы оценить масштабы этой проблемы с решением проблем, я опросил 106 топ-менеджеров из 91 частной и публичной компании из 17 стран. Результат: **85% сказали, что их компании плохо справляются с диагностикой проблем.** И почти столько же отметили, что из-за этого они несут значительные издержки.

Это вопиющая ситуация. Рефрейминг — это фундаментальный навык мышления. Честно говоря, ему следует обучать еще в школе. Мне страшно подумать, сколько умнейших и талантливых людей из-за отсутствия этого навыка изо дня в день пытаются решать неправильные проблемы.

Эту проблему и призвана решить эта книга.

Дистиллировав свой более чем десятилетний опыт, я свел его в доступное практическое руководство, в основе которого лежит **метод быстрого рефрейминга** — простой и проверенный подход, который можно использовать для решения проблем фактически в любом контексте. Важно отметить, что этот метод предназначен

для оперативного применения в условиях напряженной повседневной рабочей среды: немногие сегодня могут позволить себе решать проблемы не спеша.

Я разрабатывал и совершенствовал этот метод на протяжении более 10 лет, обучая рефреймингу самых разных людей и помогая им в решении самых разных проблем. Выбор стратегий, включенных мной в этот метод, не был основан на какой-то фундаментальной теоретической модели. Я просто выбирал те стратегии, которые неизменно помогали людям наиболее эффективно переосмысливать и решать их реальные проблемы — и вместе с тем были достаточно универсальными, чтобы их можно было применять к широкому спектру сфер деятельности и ситуаций.

Я также проверял эффективность этих стратегий, наблюдая за тем, как люди справляются с трудными проблемами «в дикой природе» — в реальной жизни, а не на семинарах. Я провел множество углубленных исследований того, как конкретные люди, работающие в самых разных организациях — от едва оперившихся стартапов до крупных устоявшихся компаний, таких как Cisco и Pfizer, — решали конкретные сложные проблемы и создавали прорывные инновации. Тогда как рефрейминг в реальной жизни, безусловно, гораздо сложнее, чем это предполагают сами по себе «чистые» инструменты, каждая из предложенных здесь стратегий представляет собой подход, который использовался многими людьми для решения реальных проблем и поиска новых, креативных способов достижения результатов.

Итак, эта книга поможет вам:

- стать лучше в креативном решении сложных проблем на работе и вне ее;
- перестать терять время на решение не тех проблем — лично и на уровне команды;
- научиться более эффективно принимать важные решения;
- сделать более успешную карьеру и повысить свою ценность для компании;
- и самое главное: помочь тем людям и целям, за которые вы болеете душой.

И еще: эта книга написана для непосредственного применения. Вы можете начать работать с методом рефрейминга, не откладывая: читая главу за главой, используйте описанные там инструменты в решении своих реальных проблем.